



Sistematización del Modelo de Educación

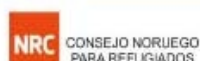
La experiencia de Save the Children en el
Diseño de Planes de Mejoramiento Institucional





Sistematización del Modelo de Educación

La experiencia de Save the Children en el
Diseño de Planes de Mejoramiento Institucional



Fundación Save the Children Colombia

Jeremy Stoner
Director de País
Colombia

Odette Langlais
Coordinadora Temática de Educación
Colombia

Elisander Castro
Gerente Regional del programa de Educación

Diseño y Diagramación:
Fractal design - www.fractalmc.com
Mauricio Calpa J. - 3116440398
San Juan de Pasto

Este material se imprime en el marco del proyecto Vive la Educación, que es implementado por Save the Children y el Consejo Noruego para Refugiados y cuenta con la financiación de Global Affairs Canada.

Colombia
Marzo, 2016



Agradecemos a las comunidades educativas y los Oficiales de Educación del proyecto Vive la Educación. Gracias a sus aportes, arduo trabajo y presencia constante en los territorios hemos logrado construir el documento que usted tiene en sus manos.





Contenido

- Descripción del Plan de Mejoramiento Institucional	7
- Experiencia de Vive la Educación con los Planes de Mejoramiento Institucional en Cauca y Nariño	9
- Los siete elementos clave del “modelo” Plan de Mejoramiento Institucional.	12
- La “formula exitosa” para el modelo Plan de Mejoramiento Institucional	25
- Algunos resultados 2013 – 2015.	26
- Anexo 1. Ejemplos de proyectos pedagógicos de Bolsa Concursable.	29

Listado de Graficas

Grafica 1. Proyecto Vive la Educación Modelo Lógico.	1
Grafica 2. Enfoque de educacion inclusiva y derechos de la niñez.	13
Grafica 3. Dos componentes para sensibilizar la comunidad educativa.	15
Gráfica 4. Proceso para el Diseño del PMI.	16
Grafica 5. Diseño e implementación.	20
Grafica 6. Estrategia.	21
Grafica 7. La fórmula.	25
Grafica 8. Calidad de los PMI.	28
Grafica 9. Ejemplos de proyectos.	29

1. Introducción

Financiado por la cooperación canadiense (Global Affairs Canadá) y ejecutado por Save the Children y el Consejo Noruego para Refugiados (NRC), el proyecto Vive la Educación busca proteger el derecho a una educación de calidad para población vulnerable y afectada por el conflicto armado; en un lapso de cinco años (2013-2018). La meta es beneficiar a un total de 120.000 niños, niñas, adolescentes y jóvenes de 67 instituciones educativas públicas en 21 municipios de los departamentos de Cauca y Nariño. El proyecto tiene tres componentes: calidad educativa, acceso de la población desescolarizada al sistema educativo y gestión institucional con autoridades educativas del Ministerio de Educación Nacional y de las Secretarías de Educación.

Vive la Educación recoge las lecciones aprendidas de anteriores intervenciones en calidad educativa, especialmente los avances originados por el proyecto “Aprendiendo Crecemos”; el primer proyecto financiado por la cooperación canadiense (2008 – 2012), que promovía el derecho a la Educación y Participación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el Departamento de Nariño, en los municipios de Pasto, Samaniego, Ricaurte, Policarpa y Tumaco.

Actualmente el modelo lógico de Vive la Educación demuestra visualmente los tres componentes del proyecto.



Grafica 1. Proyecto Vive la Educación Modelo Lógico

Proyecto Vive la Educación Modelo Lógico

Resultado Final:

Mejores oportunidades de vida para niños, niñas y jóvenes vulnerables afectados por el conflicto en el suroccidente colombiano.

Resultados Intermedios:

1- Mejor calidad de la educación y sensibilidad de género para niñas, niños y jóvenes vulnerables afectados por el conflicto en los municipios objetivo de los departamentos de Nariño y Cauca.

2- Un mayor y más equitativo acceso a educación de calidad para niñas, niños y jóvenes vulnerables afectados por el conflicto que se encuentran desescolarizados. En municipios objetivo de los departamentos de Nariño y Cauca.

3- Mejoramiento de las capacidades de las autoridades gubernamentales (ej. Secretarías de Educación y autoridades municipales) en la entrega de servicios de educación con perspectiva de género y de calidad para niños y jóvenes escolarizados y desescolarizados.



Resultados inmediatos:

1.1. Mayores capacidades de EE priorizados para proporcionar educación básica e intermedia de alta calidad relevante e inclusiva.

1.2 Mayores habilidades de niñas, niños y jóvenes para participar en decisiones relacionadas con la educación que los afecta.

1.3 Capacidades fortalecidas dentro de organizaciones étnicas y civiles que apoyan las mejoras en calidad educativa e igualdad de género.

1.4 Mayores capacidades de las familias y los cuidadores para promover y proteger los derechos educativos de sus niños y entender los temas de equidad de género.

2.1 Aumento de la capacidad de las escuelas, las organizaciones de la sociedad civil y socios para identificar y matricular a niñas, niños y jóvenes.

2.2 Aumento de la capacidad de los EE y operadores para operar modelos educativos flexibles (MEF) para las niñas, los niños y los jóvenes fuera del sistema escolar.



3.1 Mayor capacidad de las Secretarías de Educación y autoridades municipales para manejar y mejorar la calidad de la educación.

3.2 Mayor capacidad de las secretarías de educación y autoridades municipales para promover acceso igualitario y retención de niñas, niños y jóvenes fuera de los EE.

3.3 Aumento de las capacidades de las Secretarías Departamentales de Educación para promover la participación de las partes interesadas en el diseño y suministro de una educación relevante y de alta calidad.

Como demuestra el modelo lógico, **Vive la Educación es un proyecto complejo con diversos componentes y que moviliza variedad de recursos humanos y financieros.**

Igualmente, el modelo lógico y la gestión del proyecto están diseñados para incidir en los procesos estructurales que afectan el mejoramiento de la calidad educativa. Sin embargo, su principal característica está en la focalización de poblaciones vulnerables afectadas por el conflicto armado y la pobreza extrema, y la fuerte vinculación de autoridades educativas y comunitarias en acciones de fortalecimiento de sus capacidades.



El fortalecimiento de capacidades significa que todas las acciones del proyecto están alineadas dentro de los procesos y normas institucionales del sector educativo oficial. Por lo tanto, el modelo de intervención del proyecto se sustenta en procedimientos técnicos vigentes del Ministerio de Educación Nacional y de las Secretarías de Educación Departamentales y Municipales que están en las áreas de influencia de Vive la Educación.

En este contexto existen algunos limitantes para que la integridad de la propuesta de intervención sea replicada por las Secretarías de Educación y el Ministerio de Educación Nacional; debido al nivel de recur-

sos requeridos y los tiempos necesarios de acompañamiento con los que dispone el proyecto. Por lo tanto, la actual sistematización del modelo de educación de Save the Children se enfoca en algunos componentes del proyecto Vive la Educación que presentan los mejores resultados por parte de las comunidades educativas en términos de su apropiación. A su vez, son componentes que implican menos recursos y ofrecen más potencial de adaptación y replica por parte de las autoridades educativas.

La importancia de hacer una propuesta desde los procesos de planeación institucional radica en propiciar cambios significativos en función de la calidad educativa. Para ello se deben materializar acciones que involucren a toda la comunidad educativa en el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades y, paralelamente, fomentar e incrementar la motivación para emprender acciones transformadoras dentro de un esquema ordenado y consciente de planeación institucional.

El objeto de esta sistematización es presentar un componente del modelo de intervención del proyecto de Vive la Educación. Se pretende mostrar de manera clara, simple y breve la experiencia de fortalecimiento a los procesos de diseño del Plan de Mejoramiento Institucional, con el fin de compartir la experiencia y propiciar su adaptación y réplica en otros contextos.

El concepto de comunidad educativa en el contexto colombiano incluye a los estudiantes, los docentes y los rectores, pero a su vez incluye a los padres y madres de familia y los líderes comunitarios. Todos participan en la elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional.



Buscamos que esta sistematización sea de utilidad a las autoridades educativas del Ministerio de Educación Nacional, Secretarías de Educación, a entidades como ONGs y Fundaciones activas en el sector de la educación, académicos e investigadores que estudian procesos de cambios en las instituciones educativas, a líderes comunitarios involucrados en educación y a profesionales de la educación (docentes, directivos docentes, directores de núcleo, funcionarios y oficiales).

Save the Children utiliza el término “modelos de educación” para poder identificar sus prácticas de programación y luego compartirlas de manera rápida y eficaz con actores externos. El “modelo” para el diseño del Plan de Mejoramiento Institucional es una experiencia validada en los departamentos de Cauca y de Nariño que recoge los aprendizajes propios y los logros desarrollados conjuntamente con las comunidades educativas. Es una propuesta que responde a la participación activa de las comunidades, la democratización de las decisiones en contextos educativos y el fortalecimiento de la ciudadanía en donde la comunidad educativa es el eje que promueve los cambios necesarios para dinamizar procesos en las instituciones y en los ámbitos comunitario y administrativo en función de la calidad educativa.

Finalmente reconocemos que la actual propuesta no es un “modelo” ya hecho, tampoco es un paquete que se aplica de manera mecánica como tal en cualquier contexto, por el contrario es una propuesta en constante retroalimentación y cambio que se transforma y adapta de acuerdo a los intereses y expectativas de las comunidades y de las autoridades educativas.



2. Descripción del Plan de Mejoramiento Institucional

Según los procesos adoptados dentro del sistema educativo colombiano, el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) es una herramienta de gestión de las instituciones educativas oficiales que aborda sistemáticamente la gestión administrativa, financiera, pedagógica y comunitaria en función del continuo mejoramiento. Su principal característica es su enfoque participativo e integral dentro de la prestación del servicio público educativo.

De acuerdo con la metodología del Ministerio de Educación¹ se destacan tres etapas; 1) Autoevaluación Institucional, que tiene como objetivo la evaluación de las cuatro áreas de gestión y la identificación de fortalezas y oportunidades de mejoramiento; 2) Elaboración del Plan de Mejoramiento, que consolida la formulación de objetivos, metas y la definición de indicadores, además de asignar los responsables dentro de un cronograma de trabajo que es

Objetivos	Metas	Indicadores	Actividades
Son claros, concretos y factibles, permite establecer hasta dónde quiere llegar el establecimiento educativo. <i>Deben ser infinitivos</i> Contar con acuerdos pedagógicos alrededor del plan de estudios, el enfoque metodológico y la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.	Son enunciados que definen con precisión lo que el EE espera alcanzar y en qué tiempo. En diciembre 2016 el 80% de los docentes del EE usará la estructura del plan de clase acordado por el consejo académico	Se conciben como una expresión numérica entre dos o más variables que permite medir, evaluar y comparar en el tiempo. Porcentaje de docentes implementando la estructura del plan de Clases.	Conjunto de acciones secuenciales, coherentes y potentes que expresen la consecución de productos concretos. • Realizar jornadas de exploración y concertación. • Realizar talleres de estudio y análisis de los enfoques pedagógicos • Realizar estudio de referencia para identificar las mejores prácticas pedagógicas



socializado frente a la comunidad educativa y; 3) Seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento en cada una de las gestiones de la institución educativa.

Partiendo de la anterior metodología, Save the Children ha propuesto complementariamente algunas herramientas y metodologías que enriquecen el proceso de diseño de los Planes de Mejoramiento, manteniendo su sentido de progreso continuo, pero aportando un conjunto de actividades que promueven la motivación y compromiso por parte de la comunidad educativa en su realización y apropiación, contando con una serie de elementos esenciales, como lo son: la participación activa y consciente, la evaluación objetiva, el compromiso colectivo, el desarrollo de proyectos pedagógicos y el seguimiento y monitoreo a los resultados y cambios institucionales.

Para Save the Children, la formulación e implementación de los proyectos pedagógicos es parte integral del proceso de mejoramiento de la calidad educativa y del trabajo de seguimiento al Plan de Mejoramiento Institucional (PMI). Save the Children ofrece un fondo de recursos financieros (llamado Bolsa Concursable), disponible para las instituciones educativas que quieran formular un proyecto pedagógico que pretenda mejorar la calidad educativa de acuerdo con las prioridades de su Plan de Mejoramiento Institucional. Los profesionales de Vive la Educación asesoran a los docentes y rectores para apoyar el diseño, la formulación y la implementación de los proyectos de Bolsa Concursable. La priorización e identificación de los proyectos se hace a través de un proceso colectivo con la comunidad educativa. El monto máximo destinado en esta primera experiencia fue de COP \$20.000.000.

3. Experiencia de Vive la Educación con los Planes de mejoramiento institucional (PMI) en Cauca y Nariño

Como parte de su diseño, Vive la Educación eligió el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) como punto de partida para fomentar un proceso de mejoramiento de la calidad educativa en las escuelas. El proceso de desarrollar la auto evaluación y el Plan de Mejoramiento Institucional facilita un dialogo entre los miembros de la comunidad educativa, quienes miran de manera global las fortalezas y las debilidades de la institución educativa, sus potencialidades, retos y desafíos. El PMI permite analizar el panorama amplio, completar un diagnóstico general de la escuela y, con base en esto, identificar pistas de cambios concretos para mejorar la calidad educativa.

Cuando empezó Vive la Educación en 2013, la práctica común de las instituciones educativas de Cauca y Nariño, como en muchas partes de Colombia solía ser la de desarrollar el Plan de Mejoramiento Institucional para cumplir con las exigencias del Ministerio de Educación. Lo común es que se hacía por el/la rector(a) de manera aislada, bajo el liderazgo del

coordinador o, en el mejor de los casos, con un grupo muy reducido de docentes. Ello evidenciaba bajos niveles de participación de la comunidad educativa, con pocas acciones de seguimiento y con un impacto limitado en la calidad educativa. Se destacaban autoevaluaciones en las escalas más altas de logro, lo que dificultaba la identificación de oportunidades de mejora o de proyectos específicos para motivar a los y las docentes.

De acuerdo con los objetivos del Ministerio, Vive la Educación retoma este ejercicio del Plan de Mejoramiento Institucional con una perspectiva distinta: con procesos más participativos, metodologías más rigurosas y con propuestas de transformación concretas; de tal manera que se convierta en un proceso de empoderamiento de la comunidad educativa. Vive la Educación utiliza las herramientas oficiales del MEN (formatos para la autoevaluación y el PMI) pero re inventa/mejora los procesos con la comunidad educativa (más detalles en las secciones 4 5) e incorpora una serie de acti-





vidades sensibles a los docentes, directivos docentes y a los mismos estudiantes, logrando promover una mayor apropiación y conciencia sobre la autoevaluación y el diseño del mismo PMI.

La metodología de Save the Children complementa y fortalece el proceso oficial porque fomenta un enfoque de construcción y consulta amplia y participativa. De manera complementaria, centra los esfuerzos en

lograr una autoevaluación más objetiva para reconocer las oportunidades de mejora con la amplia participación de todos los actores clave de la comunidad educativa.

Complementariamente al trabajo en las instituciones educativas, Vive la Educación promueve la articulación entre los Planes de Mejoramiento Institucional y el Sistema de Gestión de la Calidad Educativa (SIGCE)² con las Secretarías de Educación

2. El Sistema de Gestión de la Calidad Educativa (SIGCE) es una herramienta de apoyo a la gestión educativa que permite a todas las instituciones hacer el registro de los componentes de los procesos de evaluación y el Plan de Mejoramiento Institucional. Esta herramienta es promovida por el Ministerio de Educación Nacional para que las Secretarías conozcan y acompañen a las instituciones educativas de su competencia. La herramienta pretende recoger información sobre los desafíos y objetivos que se han trazado las instituciones educativas y desde allí fortalecer los Planes del Apoyo al Mejoramiento (PAM) y Planes Territoriales de Formación Docente (PTFD).

para que realice un acompañamiento más eficiente a las instituciones educativas.

Es importante destacar que los Planes Educativos Institucionales (PEI) y los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) se suben a la plataforma en línea SIGCE (Sistema de Gestión de la Calidad Educativa) del Ministerio de Educación Nacional. Así, los funcionarios de las Secretarías de Educación (SED) pueden recibir y retroalimentar los planes de las instituciones y favorecer una articulación entre los planes micro de las instituciones y los planes macro de la SED. Los PEI y PMI son insumos muy importantes para los planes educativos a nivel del departamento, incluyendo el Plan de Apoyo al Mejoramiento (PAM) y el Plan

territorial de Formación Docente (PTFD).

En Cauca y Nariño, Vive la Educación tiene seis oficiales de educación, uno por nodo (agrupación de municipios), y cada oficial tiene “a su cargo” a 10 instituciones educativas. En promedio, el o la oficial de educación necesita 6 meses para finalizar la autoevaluación y el Plan de Mejoramiento Institucional. Se necesitan dos o tres meses más (el tiempo varía según las capacidades/motivación en las instituciones educativas, la disponibilidad de los docentes/rectores y el nivel de acompañamiento de Vive la Educación) para la formulación de los proyectos de Bolsa Concursable con un nivel de esfuerzo de un promedio de 4 días de trabajo por mes.



4. Los siete elementos clave del “modelo” Plan de Mejoramiento Institucional

Identificamos siete elementos clave para lograr un proceso exitoso con el Plan de Mejoramiento Institucional.

ELEMENTO 1. Gestión y empoderamiento de la comunidad educativa desde un enfoque de educación inclusiva y derechos de la niñez.

Promover transformaciones en la escuela exige a las comunidades educativas reflexionar acerca de qué entendemos por una educación de calidad y cuáles son los referen-

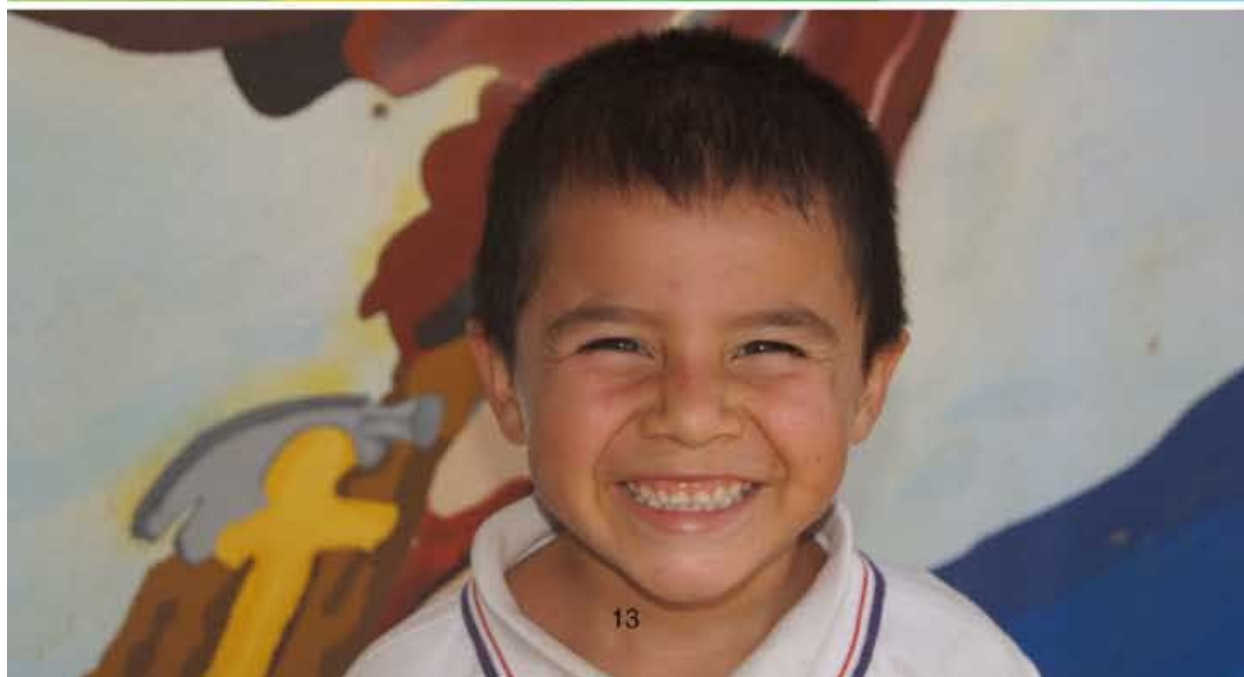
tes que guiarán los cambios que queremos. Para lograrlo es necesario concertar con los y las docentes una concepción de educación inclusiva que abarque las diferentes necesidades que tienen niños y niñas dentro de los procesos de aprendizaje. La educación inclusiva va más allá del concepto de necesidades especiales, y pretende visibilizar cualquier tipo de exclusión o barrera al aprendizaje que los niños y jóvenes puedan estar enfrentando para realizar su derecho a la educación. La educación inclusiva busca el desarrollo de culturas, prácticas y



políticas educativas que minimicen las barreras del aprendizaje a través de una cultura de inclusión del Sistema Educativo Nacional en los establecimientos educativos. Busca responder a las diferencias de la población escolar y a la diversidad de los contextos sociales, económicos, culturales y geográficos en los que

se vive. Esto puede implicar que la escuela replantee sus políticas, propuesta pedagógica y gestiones para responder a las necesidades individuales y diversidades culturales de cada niño o niña.

Grafica 2. Enfoque de educación inclusiva y derechos de la niñez



Como se infiere de la gráfica 1, el primer elemento del modelo tiene dos objetivos sobre el rol del docente: reconocer y empoderar al docente en su capacidad para garantizar los derechos de la niñez y para fomentar una educación inclusiva que reconoce la diversidad de poblaciones de niños y niñas en el aula de clase; así como fomentar una reflexión colectiva sobre las brechas que existen para que los niños y niñas disfruten efectivamente de sus derechos a una educación de calidad.

ELEMENTO 2. Mediación de las dinámicas internas del equipo de docentes y directivos bajo el enfoque de gestión de cambio

Al poner en marcha un proceso de planeación participativa en una institución educativa, se debe reconocer que existen relaciones complejas, algunas de ellas influenciadas por las condiciones socioeconómicas, políticas y culturales de las comu-

nidades educativas. Igualmente, las diferentes visiones sobre el desarrollo de los procesos educativos, los liderazgos y motivaciones varían de acuerdo a la cultura organizacional de cada escuela. Por lo tanto, antes de iniciar la auto evaluación es necesario reconocer que existen diferentes motivaciones para participar o no dentro los procesos de mejoramiento, por ello el segundo elemento considera necesario fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar la dinámica colectiva del equipo de profesionales en la institución educativa para luego poder maximizar su participación y colaboración en el proceso de desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).

Como se observa en la gráfica 2, el modelo propone dos componentes para sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de emprender una transformación colectiva de la escuela para lograr el mejoramiento de la calidad educativa.



Gráfica 3. Dos componentes para sensibilizar la comunidad educativa



El primer componente de la "Gestión de competencias comportamentales" favorece, por una parte, la participación activa de la comunidad educativa para reconocer la importancia del rol colectivo de los docentes en la gestión de la calidad educativa. Por otro lado, facilita el reconocimiento de los diferentes liderazgos que posee una institución educativa. Esto facilita la identificación de las capacidades colectivas y permite la consolidación de liderazgos colectivos para emprender procesos de mejora y cambio dentro de la institución educativa.

La promoción de la participación es un fin en sí mismo y está presente

en todos los momentos del modelo, el cual coadyuva al fortalecimiento de la ciudadanía dado su enfoque en convivencia, resolución de conflictos y habilidades de comunicación.

El segundo componente central y estratégico es la "Gestión del Cambio", el cual se orienta a empoderar a los docentes para enfrentar el cambio de manera sensible y vivencial, reconociendo que todos y todas tienen una intención común sobre el bienestar de los niños y niñas. El componente centra su atención en la identificación de las barreras que impiden un cambio colectivo para mejorar la calidad educativa e, intencionalmen-

te, orienta a la comunidad a establecer un consenso grupal en función de la mejora en la gestión escolar, lo que significa comprometer acciones y responsables en todas las gestiones de la institución. Algunos de los cambios que se han identificado en Vive la Educación se enuncian en la parte final de la gráfica 2, dada la importancia que ha tenido el desarrollo de este elemento dentro del modelo.

ELEMENTO 3. Aprendizaje y coherencia sobre los instrumentos del Ministerio de Educación nacional (MEN)

Nuestro modelo reconoce la importancia que tienen los instrumentos que ha adoptado el sector

educativo para el mejoramiento en la gestión de las instituciones educativas. Por lo tanto, motiva su conocimiento y uso, con el fin de complementar y fortalecer algunos componentes. En este sentido, reconocemos que una de las debilidades en los procesos de planeación escolar ha sido la falta de promoción sobre el uso de las herramientas institucionales por parte de la mayoría de docentes y directivos docentes. Es destacable la poca conciencia que tienen los docentes y directivos sobre la finalidad del uso de las herramientas dentro de los procesos de mejoramiento escolar y la desarticulación de los demás procesos de mejoramiento educativo con las autoridades del sector.

Gráfica 4 Proceso para el Diseño del PMI





De acuerdo con la Gráfica 3 (y como hemos visto en la p. 4 de este documento), dentro del modelo de Gestión de Cambio se incluyen las tres etapas propuestas en la Guía 34 del MEN: 1) Autoevaluación Institucional, que tiene como objetivo la evaluación de las cuatro áreas de gestión y la identificación de fortalezas y oportunidades de mejoramiento; 2) elaboración del Plan de Mejoramiento que consolida la formulación de objetivos, metas y la definición de indicadores, además de asignar los

responsables dentro de un cronograma de trabajo que es socializado frente a la comunidad educativa y; 3) seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento en cada una de las gestiones de la institución educativa. Dentro del modelo se incorporan dos momentos: actualización y formación sobre las herramientas y rendición de cuentas al final de proceso para reconocer avances y cumplimiento de los compromisos.

ELEMENTO 4. Procesos participativos con la comunidad educativa para formular la Auto Evaluación y el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)

Para Vive la Educación, el proceso participativo y colectivo con representantes de la comunidad educativa para completar la auto evaluación y el PMI es central al éxito del “modelo” Plan de Mejoramiento Institucional.

La experiencia de Save the Children y la consolidación de las mejores prácticas en Vive la Educación, ha permitido desarrollar una estrategia de gestión participativa dinamizada por el oficial de educación de Vive la Educación para fortalecer las culturas y procesos de gestión educativa de manera sostenible. **El acompañamiento a la gestión participativa se enfoca en un proceso de escucha activa y de construcción conjunta a lo largo de ciclo de mejoramiento y busca empoderar a la comunidad educativa partiendo de sus potencialidades y comprensión de su contexto.**

La amplia convocatoria que se realiza desde el primer elemento incluye a la mayoría de los docentes, representantes de los estudiantes, padres de familia y en territorios étnicos a las autoridades comunitarias. La participación de cada actor facilita la iden-

tificación de las diferentes variables que afectan el proceso educativo y fomenta un ambiente democrático de reflexión sobre el contexto y problemas que enfrenta la institución.

Un ejemplo de las magnitud de las convocatorias son las instituciones de la costa pacífica Nariñense, donde participaron 150 docentes en los procesos de gestión del cambio y autoevaluación, logrando de esta manera sensibilizar a la mayoría de los docentes vinculados a las escuelas.

Este ejercicio permitió identificar que en promedio se requieren entre 3 y 5 días para alcanzar el diseño del Plan de Mejoramiento Institucional. Sin embargo, se identificó que el diseño de los proyectos pedagógicos conlleva un mayor desafío y se requiere de aproximadamente 8 sesiones de acompañamiento en aproximadamente 2 meses.

ELEMENTO 5. Fortalecimiento del Gobierno escolar

Involucramiento de las estructuras de decisión institucionales

El proceso de mejoramiento fortalece al Gobierno Escolar, dado que recurre a todas las instancias de decisión institucional para su aprobación. En este sentido, juegan un rol central el Consejo Directivo, el Consejo Académico y especialmente los delegados del Concejo Estudiantil que participan activamente en la autoevaluación, el seguimiento y en la rendición de cuentas.

El fortalecimiento del gobierno escolar promueve una fuerte democratización de las decisiones, debido a su fuerte énfasis participativo y conciliador en los diferentes niveles de la estructura organizacional de la institución. Su énfasis está en la promoción de las decisiones participativas y con-

sensuadas por parte de la mayoría de los representantes de la comunidad educativa, pero especialmente en decisiones informadas y basadas en las evidencias que arrojó la construcción del Plan de Mejoramiento Institucional.

Apoyo a Representantes Estudiantiles

La participación de los niños y niñas esta mediada por la gestión que se realiza desde el Consejo Estudiantil en todas las fases del proceso de gestión del cambio. Esto significa que los estudiantes se involucran desde la autoevaluación hasta el diseño e implementación del PMI. Su fortalecimiento se potencia con la estrategia de participación PACO (Participación y Comunicación); una metodología de Save the Children que busca dotar a los niños, niñas y jóvenes de mayores conocimientos sobre los problemas que les afectan y motivar su vinculación en los procesos institucionales y comunitarios mediante el uso de los medios de comunicación.



ELEMENTO 6. Diseño e implementación de proyectos pedagógicos para mejorar la calidad educativa.

Una vez que la comunidad educativa ha desarrollado su Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), se priorizan las posibles iniciativas para mejorar la calidad educativa y posteriormente se formulan proyectos pedagógicos para apoyar cambios concretos en la institución educativa.

Grafica 5. Diseño e implementación.



Ésta es una estrategia de apoyo a iniciativas educativas innovadoras o esenciales para los procesos de mejoramiento de la calidad educativa, que se suma a los demás esfuerzos de docentes, socios y aliados locales. Se caracteriza por su enfoque pedagógico, incluyente, participativo e integrador de comunidades educativas, especialmente por el impacto en el aprendizaje y el

bienestar de los niños y niñas en la escuela y su fuerte relación con los PMI. Su materialización se da mediante la transferencia de recursos económicos al FOSE (Fondos de Servicios Educativos) de cada institución para crear y/o fortalecer proyectos o iniciativas de la comunidad educativa que mejoran la calidad educativa.



Grafica 6. Estrategia.

El proceso incluye:

Asesoría para definir prioridades y diseñar proyectos pedagógicos:

Los oficiales de Vive la Educación proveen asesoría y acompañamiento a los equipos de las instituciones educativas para diseñar y formular los proyectos pedagógicos concertados. Cada propuesta de proyecto debe incluir: título, justificación, antecedentes, objetivo general, objetivos específicos, resultados esperados, actividades, metodologías, planes de acción, sostenibilidad y presupuesto. Vive la Educación busca buenas propuestas enfocadas en el aprendizaje y el desarrollo pedagógico, sin exigir niveles inalcanzables.

Desarrollo de competencias y capacidades de diseño e implementación de proyectos:

El nivel de esfuerzo de los oficiales fue más alto que lo previsto, lo que aumentó las capacidades de los docentes y rectores para desarrollar propuestas de proyectos. Los procesos de formulación y revisión fueron más largos que lo previsto. Sin embargo, los docentes y rectores tomaron la oportunidad para desarrollar sus capacidades para diseñar, formular e implementar proyectos pedagógicos de calidad educativa para sus instituciones.

Apoyo administrativo/financiero para utilizar los FOSE (Fondos de Servicios Educativos)

Los recursos financieros de la Bolsa Concursable de Vive la Educación que se destinan a financiar los proyectos pedagógicos de las instituciones educativas, deben pasar por el proceso legal FOSE (Fondos de Servicios Educativos) en coordinación con la Secretarías de Educación para que se conviertan en recursos públicos. No todos los rectores conocen y manejan el proceso FOSE. Vive la Educación organizó sesiones informativas y procesos de formación y movilizó consultores para dar un apoyo administrativo y financiero a las instituciones educativas. Esto facilitó el desarrollo de capacidades de los rectores y docentes en el área financiera y demostró al Estado la capacidad de las instituciones edu-

cativas para manejar recursos y rendir cuentas de manera transparente.

Formación de rectores con el programa Rectores Líderes Transformadores

En paralelo y de manera complementaria, el programa de formación especializado para rectores: "Rectores Líderes Transformadores", liderado por la Fundación Empresarios por la Educación, fortaleció las capacidades de liderazgo pedagógico y de gestión educativa de los rectores, incluyendo capacidades para la implementación de proyectos pedagógicos y la gestión de recursos financieros vía FOSE.

En el Anexo 1, incluimos ejemplos de proyectos pedagógicos de la Bolsa Concursable.



ELEMENTO 7. Articulación efectiva entre los PMI de las instituciones educativas y los planes educativos de las SED

El último elemento reconoce que el ciclo de la planeación para el mejoramiento afecta e implica la gestión de las Secretarías de Educación, dado que los planes institucionales (PMI) se articulan con sus planes educativos, especialmente los Planes de Apoyo al Acompañamiento (PAM) y los Planes Territoriales de Formación Docente (PTFD). **El ciclo exige, en primer lugar, que se reconozca el potencial de información que producen las instituciones para la toma de decisiones basadas en evidencias y, por otra parte, que se reconozcan y fortalezcan las competencias de los funcionarios que lideran los procesos de gestión de la calidad educativa en cada Secretaría.**

En paralelo a los procesos de PMI en las instituciones educativas, se implementa lo siguiente en las SED

Apoyo especializado de asesores técnicos en PAM/PTFD/gestión educativa.

Vive la Educación moviliza asesores técnicos especializados en gestión educativa para apoyar las oficinas de calidad educativa en las Secretarías de Educación, específicamente para apoyar el Plan de Apoyo al Mejoramiento (PAM) y el Plan territorial de Formación Docente (PTFD). Este apoyo, realizado desde adentro, es fundamental para entender las dinámicas internas de las SED y poder seguir con un apoyo estratégico para fortalecer la gestión educativa departamental.



Capacitación en gestión educativa para funcionarios

Con base en el diagnóstico hecho por los asesores técnicos en las SED, Vive la Educación identifica temas específicos donde existen necesidades de fortalecer las capacidades de los funcionarios. Se realizan

una serie de sesiones de desarrollo profesional para los funcionarios de las SED. Algunos temas de dicha capacitación son: la plataforma en línea sobre el SIGCE (Sistema de Gestión de la Calidad Educativa), la planificación estratégica y el trabajo en equipo.



Fortalecimiento de la retroalimentación pedagógica de la SED para las instituciones

Con el apoyo de los asesores y la capacitación, Vive la Educación está fortaleciendo los vínculos entre las instituciones y los funcionarios de calidad educativa de las Secretarías,

con respecto a los Planes educativo institucionales (PEI) y los Planes de mejoramiento institucional (PMI) de las instituciones. Así mismo, se busca revisar cómo estos sirven de insumo para el Plan de Apoyo al Mejoramiento (PAM) y el Plan territorial de Formación Docente (PTFD) de las SED.

5. La fórmula exitosa para el “modelo” Plan de Mejoramiento Institucional



Grafica 7. La fórmula.

Los siete elementos del modelo Plan de Mejoramiento Institucional contribuyen a mejorar la calidad educativa debido a su enfoque integral, participativo y empoderador, como lo demuestran los resultados de las intervenciones de SCI en Colombia. La Grafica 5 ilustra una síntesis de los siete elementos del modelo.

6. Algunos resultados 2013 - 2015

Los siguientes resultados, aunque preliminares, están basados en un riguroso proceso de monitoreo sobre todos los indicadores y resultados esperados de Vive la Educación en el periodo 2013-2015, lo que nos hace concluir que actualmente existe una tendencia positiva en la mejora de la calidad educativa. Queremos completar esta sección con resultados de la implementación de Vive la Educación durante los años 3, 4 y 5, especialmente con datos de la medición de los aprendizajes de los estudiantes.

En cada institución educativa, los oficiales de educación del proyecto monitorean la implementación del Plan de Mejoramiento Institucional con una metodología rigurosa y participativa.

Resultados de procesos en las instituciones educativas:

La experiencia en la implementación de la metodología para el diseño del Plan de Mejoramiento Institucional facilita la movilización de la comunidad educativa, logra el compromiso de muchos actores para mejorar la calidad y genera un ambiente propicio que motiva a la comunidad educativa a superar sus desafíos. También genera altas expectativas frente al proceso de mejora y contribuye a generar un equipo de docentes y directivos más unido y fuerte. Podemos hablar de un proceso de empoderamiento de la comunidad educativa en favor de la calidad.



En las diferentes instituciones educativas del proyecto, los docentes y directivos docentes están organizados en equipos con planes de acción para fortalecer la gestión administrativa, financiera, pedagógica y comunitaria. Ellos hacen un seguimiento a las prioridades del PMI y toman acciones concretas para lograr resultados en su institución educativa y pueden hacerlo directamente o con socios y aliados a nivel comunitario, con ONG o entidades del Estado. A su vez, buscan fuentes de recursos para diferentes iniciativas de mejora de la calidad educativa. Es importante destacar que aunque Vive la

Educación facilita el proceso de formulación del PMI y de diseño/implementación de los proyectos pedagógicos de la Bolsa Concursable, es el equipo de directivos y docentes el que sigue y lidera el largo proceso de mejora de la calidad educativa en la institución y con la comunidad.

El proyecto Vive la Educación ofrece fondos y asesoría para los proyectos pedagógicos de Bolsa Concursable y diferentes iniciativas de asistencia técnica/programas de apoyo según las necesidades (por ejemplo, formación docente en Pruebas Saber o el programa de formación de rectores de la Fundación Empresarios



por la Educación). Sin embargo, en muchos casos, el seguimiento al PMI, con todas las iniciativas de mejora de la calidad educativa, está liderado de manera autónoma por el equipo de docentes y directivos de la institución. Ello se hace en complemento de las acciones e iniciativas específicas de Vive la Educación. Este proceso permite la sostenibilidad de las acciones de mejora de la calidad educativa y una acción autónoma y a largo plazo de los actores de la comunidad educativa.

cio-emocionales mejoradas de los estudiantes. Aunque aún no es concluyente, se identificó que durante el periodo 2013 a marzo de 2015, de 30 instituciones educativas, 10 alcanzaron los criterios mínimos de ambientes de calidad bajo los indicadores QLE3, cifra que representa un 30% de logro en tan solo 18 meses de implementación efectiva. Mejores ambientes de aprendizaje pueden contribuir a elevar los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Resultados en aprendizaje de estudiantes en las instituciones educativas:

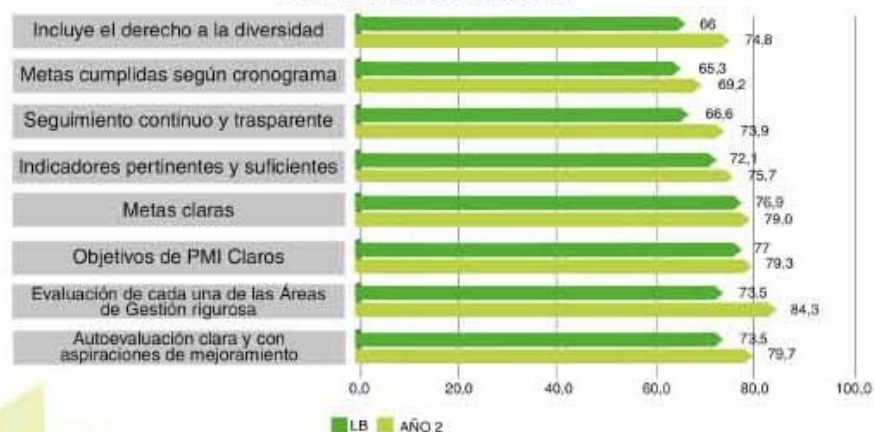
Ambientes de calidad bajo los indicadores QLE (Quality Learning Environments)

En cuanto a aprendizajes, un resultado clave son los mejores logros de aprendizaje y las capacidades so-

Calidad de los PMI desarrollados y participación de los docentes

La experiencia del PMI aumentó los niveles de participación y docentes en las decisiones que afectan su desarrollo educativo, y complementariamente se observó que la calidad de los PMI incrementó según la siguiente gráfica (LB es la línea de base de 2013):

Grafica 8. Calidad de los PMI



En participación docente en el desarrollo de PMI, se constató que hubo un incremento de la participación en la mayoría de los criterios de calidad, se destaca la evaluación rigurosa que aumentó del 73% al 84% y la autoevaluación clara y con aspiraciones al mejoramiento, que alcanza el 80%.

ANEXO 1. Ejemplos de proyectos pedagógicos de Bolsa Concursable

Categoría	Ejemplos de títulos de proyectos pedagógicos 2015
Curriculo y planes de estudios	-Optimización de la calidad y atención educativa desde la actualización y aplicación del modelo pedagógico -Fortalecimiento de las áreas básicas de conocimiento a través de la revisión y actualización del currículo.
Lectura y escritura	-Promoción de la lectura y escritura para mejorar los procesos de enseñanza en los docentes y el aprendizaje de los estudiantes -La granja escolar un espacio para aprender y optimizar los procesos de leer y escribir comprensivamente
Matemáticas y ciencias y tecnología	-Aprendamos con la ciencia -Implementación de las TICs en el proceso pedagógico -Fortalecimiento de las áreas básicas de conocimiento a través de la revisión y actualización del currículo.
Arte y Cultura	-La banda musical de paz como medio para el mejoramiento de la calidad educativa -Instrumentos musicales autóctonos y artículos ornamentales en material reciclable-Escuela De Saberes Ancestrales (Tradición Oral, Música, Gastronomía)
Proyectos productivos	-La cuyicultura: una opción para el desarrollo institucional y la construcción de proyectos de vida -La piscicultura magüireña: una estrategia pedagógica para el desarrollo institucional y el mejoramiento de la calidad educativa.
Vivir juntos	-Frecuencias de paz, convivencia y armonía -Dialogando Resolvemos Nuestros Conflictos -Fortalecimiento de las áreas básicas de conocimiento a través de la revisión y actualización del currículo.

Grafica 9. Ejemplos de proyectos





NRC CONSEJO NORUEGO
PARA REFUGIADOS

Canada

 **Save the Children**